

KEBUTUHAN KARYAWAN PADA UNIT FUNGSIONAL KEBUN PTPN IV MEDAN, SUMATERA UTARA

Wahyu Fikri Radhian ^{*)1}, Musa Hubeis ^{**)2}, dan Sadikin Kuswanto ^{***)3}

^{*)} Sekolah Bisnis, Institut Pertanian Bogor
Jl. Raya Pajajaran, Bogor 16151

^{**)2} Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor
Jl. Kamper, Wing 2 Level 5 Kampus IPB Darmaga, Bogor 16680

^{***)3} CDE Consulting Group
Jakarta

ABSTRACT

The objectives of the research were to analyze the employee workload, and calculate the optimum labor at PTPN IV. Work sample was the method used to analyze the workload of the employees, and WISN (Workload Indicator of Staffing Needs) was used to calculate the optimum labor. Through the work sample collection technique of WISN, the analysis of workload and calculation of labor were conducted. The utilization of working time of the plant assistants was 77.5 % for their productive activity, 13.7 % for their personal activity, and 8.3 % for their non-productive activity. Furthermore, the utilization of working time of the processing technique assistants was 82.1 % for their productive activity, 11.7 % for their personal activity and 6.2 % for their non-productive activity. This shows that the workload for the plant assistants is reasonably high and that for the processing techniques assistants is high. Through the method of WISN, the average calculation results showed that there is an excess of two employees of plants and a shortage of two employees for the processing technique. The managerial implications that can be used as input include the need of the company to conduct a reassessment of the planning of Human Resources of PTPN IV functional unit in terms of recruitment, competency and conducted training.

Key words: workload, work sampling, labor requirement, WISN

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis beban kerja karyawan dan menghitung tenaga kerja yang optimal di PTPN IV. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah work sampling yang digunakan untuk menganalisis beban kerja karyawan dan WISN (Workload Indicator of Staffing Needs) yang digunakan untuk menghitung tenaga kerja yang optimal. Melalui perhitungan dengan menggunakan teknik pengambilan sampel kerja WISN menunjukkan analisis beban kerja dan perhitungan karyawan. Penggunaan waktu bekerja di asisten tanaman 77,5% untuk kegiatan produktif, 13,7% untuk kegiatan pribadi, dan 8,3% untuk kegiatan non-produktif. Adapun asisten teknik pengolahan 82,1% untuk kegiatan produktif, 11,7% untuk kegiatan pribadi, dan 6,2% untuk kegiatan non-produktif. Hal tersebut menunjukkan beban kerja yang cukup tinggi pada asisten dan beban kerja yang tinggi pada asisten teknik pengolahan. Melalui metode WISN hasil perhitungan rata-rata menunjukkan bahwa ada kelebihan karyawan dua orang di asisten tanaman dan kekurangan dua orang pada asisten teknik pengolahan. Implikasi manajerial yang dapat digunakan sebagai masukan yang perusahaan perlu melakukan evaluasi ulang dari perencanaan SDM unit fungsional PTPN IV baik dari segi rekrutmen, kompetensi dan pelatihan dilakukan.

Kata kunci: beban kerja, work sampling, kebutuhan tenaga kerja, WISN

¹ Alamat Korespondensi:
Email: wahyufikriradhian@gmail.com

PENDAHULUAN

Persaingan ketat diberbagai bidang pada era globalisasi saat ini menuntut semua pihak untuk menyiapkan diri dalam segala hal agar tidak tersisih dalam persaingan. Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor utama yang terdapat dalam suatu organisasi yang menentukan agar perusahaan dapat bersaing di era global saat ini dengan menyediakan SDM yang berkualitas (Adawiyah dan Sukmawati, 2013). SDM di dalam organisasi erat kaitannya dengan strategi organisasi secara menyeluruh serta perencanaan SDM yang baik.

Analisis beban kerja diperlukan sebagai salah satu dasar perencanaan SDM. Melalui analisis beban kerja dapat diketahui berapa jumlah karyawan yang sesungguhnya diperlukan oleh perusahaan untuk mencapai target (Fitrini *et al.* 2011; Brown *et al.* 2011; Castro dan Stetz, 2007; Durham *et al.* 2007). Beban kerja yang dibebankan kepada karyawan dapat terjadi dalam tiga kondisi, yaitu beban kerja sesuai standar, beban kerja yang terlalu tinggi, dan beban kerja yang terlalu rendah (Ilyas, 2011).

Beban aktivitas satuan organisasi atau beban kerja masing-masing pejabat atau pegawai hendaknya merata. Hal ini penting guna menghindarkan adanya satuan organisasi yang terlalu banyak aktivitasnya dan ada satuan organisasi terlalu sedikit aktivitasnya. Analisis beban kerja digunakan untuk penentuan jumlah pekerja yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dalam jangka waktu tertentu (Helianty, 2014).

Sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang perkebunan khususnya dengan komoditas sawit, PTPN IV perlu mempersiapkan diri agar mampu bersaing dengan perusahaan lain dengan meningkatkan kualitas SDM untuk meningkatkan produktivitas tenaga kerja (Rahardjo, 2008; Mayang *et al.* 2012; Kurnia *et al.* 2011). Salah satu cara untuk meningkatkan kualitas SDM adalah dengan menyesuaikan beban kerja sesuai dengan standar sehingga beban kerja yang tinggi dapat terhindarkan. Beban kerja yang tinggi dapat mengakibatkan kualitas tenaga kerja menurun (Ade *et al.* 2011; Gidman, 2011; Daviaud dan Chopra, 2008; Carayon dan Gurses, 2005).

Berdasarkan data yang diketahui dari pihak personalia PTPN IV bahwa terdapat kekurangan tenaga kerja yang cukup tinggi pada unit fungsional kebun asisten tanaman dan asisten teknik pengolahan. Hal ini dapat memberikan efek beban kerja yang tinggi pada pegawai yang ada. Pada tahun 2014 PTPN IV mengalami penurunan produktivitas produk Tandan Buah Segar (TBS), Minyak Sawit (MS), dan Inti Sawit (IS) (Annual Report PTPN IV, 2014). Hal ini sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan Syukraa (2012) yang menunjukkan bahwa beban kerja yang tinggi memiliki dampak terhadap menurunnya tingkat pelayanan pada unit Farmasi Rawat.

Penelitian ini berusaha untuk menjawab beberapa permasalahan, yaitu 1) bagaimana analisis beban kerja unit fungsional Kebun PTPN IV; 2) bagaimana kebutuhan optimum tenaga kerja. Secara spesifik, tujuan penelitian ini adalah menganalisis beban kerja unit fungsional kebun PTPN IV; menghitung kebutuhan optimum tenaga kerja. Penelitian ini dibatasi pada lingkup unit fungsional kebun PTPN IV. Bahasannya adalah tentang kesesuaian beban kerja dengan kompetensi dan uraian pekerjaan yang diberikan, serta kebutuhan tenaga yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di kebun PTPN IV di Medan, Sumatera Utara. Pemilihan lokasi penelitian dilakukan secara *purposive* dengan pertimbangan kebun yang menjadi lokasi penelitian merupakan kebun induk dari setiap Grup Unit Usaha yang dimiliki PTPN IV sebanyak empat kebun.

Pengumpulan data mulai bulan Juni 2014–Juli 2014. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi lapangan, yakni melihat secara langsung dan mengamati kegiatan-kegiatan yang dilakukan selama satu hari kerja dan kemudian mencatat waktu yang dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut ke dalam formulir *work sampling* yang telah dibuat oleh peneliti. Selain itu juga dilakukan wawancara secara mendalam kepada responden setelah jam kerja habis. Wawancara juga dilakukan kepada kepala bagian SDM PTPN IV untuk memperoleh informasi yang lebih menyeluruh dalam rantai pasok dan wawancara secara mendalam untuk memperoleh informasi yang lebih menyeluruh tentang beban kerja dan kebutuhan tenaga kerja.

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan menggunakan teknik *non probability sampling*. Metode pengambilan sampel pada penelitian ini dilakukan dengan pengambilan sampel secara *purposive sampling*. Sampel yang digunakan adalah sebanyak 20 orang yang terdiri dari 12 orang asisten tanaman dan delapan orang asisten teknik pengolahan.

Beban kerja memiliki hubungan dengan kebutuhan pegawai, yaitu dilakukan dalam rangka mencoba meningkatkan produktivitas tenaga kerja dengan beban kerja yang sesuai standar (Yulhantoro, 2008). Pengamatan dan pencatatan kegiatan pada formulir *work sampling* dilakukan dari awal sampel bekerja hingga waktu kerja berakhir selama 10 menit. Keunggulan teknik *work sampling* adalah kemampuan untuk mendapatkan informasi atau gambaran umum pola kegiatan yang ada secara cepat dan dengan biaya yang relatif lebih hemat (Mcquide *et al.* 2013; Levin *et al.* 2006). Instrumen yang digunakan untuk melakukan penelitian ini adalah *stop watch*, formulir *work sampling*, dan pedoman wawancara (Sulistiya, Suharto, 2014).

Kegiatan yang diamati terbagi kedalam tiga kategori, yaitu kegiatan produktif, pribadi, dan tidak produktif. Pada setiap harinya wawancara dilakukan pada akhir jam kerja untuk memperoleh informasi tambahan mengenai beban kerja dan kebutuhan karyawan. Setelah itu, dilakukan rekapitulasi waktu kerja yang digunakan selama sehari sesuai dengan kategori kegiatan yang ditentukan untuk mengetahui data jumlah waktu produktif, tidak produktif, dan pribadi sampel yang diamati dengan menggunakan bantuan aplikasi *microsoft excel*. Selanjutnya, dari data waktu kerja produktif yang tersedia bersama dengan data waktu kerja tidak produktif dan pribadi dimasukkan kedalam rumus perhitungan jumlah tenaga dari buku panduan manual *Workload Indicator Staffing of Needs* (WISN) (WHO, 2010). Langkah perhitungan kebutuhan tenaga berdasarkan WISN ini meliputi lima langkah, yaitu menetapkan waktu kerja tersedia, menetapkan unit kerja dan kategori SDM yang dihitung, menyusun standar beban kerja, menyusun standar kelonggaran, dan menghitung kebutuhan tenaga per unit kerja

Waktu kerja tersedia yang dimaksud terbagi dalam beberapa bagian, yaitu (A) hari kerja, (B) cuti tahunan, (C) pendidikan dan pelatihan, (D) hari libur nasional, (E) ketidakhadiran kerja, dan (F) waktu kerja dalam satu hari. Adapun rumus waktu kerja tersedia yang

dihitung menggunakan satuan menit berdasarkan buku panduan manual WISN (WHO, 2010) adalah sebagai berikut:

$$\{A - (B + C + D + E)\} \times F$$

Untuk menyusun standar beban kerja dibutuhkan data-data sebagai berikut: 1) Kegiatan pokok yang dilaksanakan oleh masing-masing kategori tenaga; 2) Rataan waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tiap kegiatan pokok; dan 3) Standar beban kerja per satu tahun masing-masing kategori SDM. Untuk menyusun standar kelonggaran dapat dilaksanakan melalui pengamatan dan wawancara kepada tiap sampel tentang:

1. Kegiatan yang tidak terkait langsung dengan kegiatan pokok, misalnya rapat, evaluasi, penyusunan laporan kegiatan.
2. Frekuensi kegiatan dalam suatu hari, minggu dan bulan.
3. Waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan kegiatan.

Setelah menyelesaikan langkah-langkah tersebut, kemudian data tersebut dimasukkan ke dalam penghitungan kebutuhan tenaga dengan menggunakan rumus yang merujuk pada buku panduan manual WISN (WHO, 2010). Dari hasil perhitungan maka akan diketahui jumlah kebutuhan tenaga kerja optimal.

$$\frac{\text{Total Produk Layanan}}{\text{Standar beban kerja}} + \text{Standar kelonggaran}$$

HASIL

Analisis Beban Kerja

Pengamatan aktivitas dengan teknik *work sampling*. Pengamatan langsung dilakukan oleh peneliti dengan mencatat segala kegiatan yang responden lakukan dari awal hingga akhir. Sebagai instrumen dalam proses pengamatan peneliti menggunakan formulir *work sampling*. Aktivitas yang diamati dibagi atas tiga kelompok, yaitu meliputi :

1. Aktivitas produktif, yaitu aktivitas yang berhubungan langsung dengan tugas pokok yang sudah diberikan.
2. Aktivitas tidak produktif, yaitu aktivitas yang sama sekali tidak terkait dengan kegiatan pokok dan memiliki makna hanya untuk dirinya sendiri, seperti mengobrol, membaca koran, dan menelepon.

3. Aktivitas pribadi, yaitu aktivitas yang berhubungan dengan kebutuhan dan kepentingan pribadi, seperti makan, minum, shalat, ke kamar mandi, dan istirahat jam kerja.

Dalam penelitian ini, peneliti membuat kategori dari kegiatan-kegiatan produktif yang dilakukan oleh sampel, yaitu *controlling*, *mentoring*, *planning*, *administration* pada asisten teknik pengolahan dan asisten tanaman. Distribusi waktu aktivitas tenaga

asisten teknik pengolahan dan distribusi waktu aktivitas tenaga asisten tanaman selengkapnya pada Tabel 1.

Dari distribusi waktu aktivitas tenaga asisten teknik pengolahan dan asisten tanaman tampak bahwa persentase terbanyak adalah aktivitas produktif langsung, yaitu 80% untuk asisten tanaman dan 83,6% untuk asisten teknik pengolahan. Secara ringkas hasil pengamatan waktu produktif, tidak produktif dan pribadi sampel dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 1. Distribusi waktu aktivitas tenaga asisten teknik pengolahan dan distribusi waktu aktivitas tenaga asisten tanaman.

Asisten teknik pengolahan			Asisten tanaman		
Aktivitas	Waktu		Aktivitas	Waktu	
	Menit	%		Menit	%
Aktivitas produktif			Aktivitas produktif		
a. Controlling			a. Controlling		
Pengecekan lapangan	76,25	13,5	Mengawasi pemeliharaan	48,33	10,1
Pengawasan perbaikan	60	10,6	Mengawasi pembagian ancah	56,67	11,8
Pengecekan bagian PKS, PPIS, CD, dan teknik umum	58,13	10,3	Pengawasan pada pemanenan	48,33	10,1
Koordinasi mandor CD, dan teknik umum	40	7,1	<i>Mobile</i> mengelilingi areal	55,56	11,6
Subtotal	234,38	41,5	Subtotal	208,89	43,6
b. Mentoring			b. Mentoring		
Motivasi	15	2,7	Diskusi	20,42	4,3
Diskusi	26,67	4,7	Motivasi	27,92	5,8
Subtotal	41,67	7,4	Subtotal	48,34	10,1
c. Planning			c. Administration		
Perencanaan tindak lanjut perbaikan PKS	41,25	7,3	Penyelesaian administrasi	47,92	10
Perencanaan tindak lanjut perbaikan CD, teknik umum	37,5	6,6	Subtotal	47,92	10
Rapat	28,13	5	d. Planning		
Evaluasi	53,33	9,4	Rapat	36,25	7,6
Subtotal	160,21	28,3	Evaluasi	41,67	8,7
d. Administration			Subtotal	77,92	16,3
Penyelesaian administrasi	36,25	6,4	Aktivitas Pribadi		
Subtotal	36,25	6,4	Makan dan minum	36,25	7,6
Aktivitas Pribadi			Shalat	12,5	2,6
Makan dan minum	27,63	4,9	Toilet	12,08	2,5
Shalat	15	2,7	Subtotal	60,83	12,7
Toilet	13,75	2,4	Aktivitas NonProduktif		
Subtotal	56,38	10	Menelepon	12,08	2,5
Aktivitas NonProduktif			Mengobrol	14,58	3
Menelepon	11,25	2	Membaca koran	8,54	1,8
Mengobrol	11,88	2,1	Subtotal	35,2	7,3
Membaca koran	10	1,8	Total	479,1	100
Subtotal	33,13	5,9			
Total	566,02	100			

Tabel 2. Perhitungan beban kerja

Jenis Kegiatan	Asisten tanaman (%)	Asisten teknik pengolahan (%)
Produktif	80	83,6
Nonproduktif	7,3	5,9
Pribadi	12,7	10

Pengamatan yang dilakukan selama lima hari yang masing-masing pembagian waktunya tiga hari pengamatan untuk asisten tanaman dan dua hari pengamatan untuk asisten teknik pengolahan. Berdasarkan penggunaan waktu produktif bagi asisten tanaman mencapai 80% dimana persentase terbesar pada kegiatan produktif terletak pada bagian *controlling* 43,6% yang terbagi pada beberapa kegiatan, yaitu mengawasi pemeliharaan, mengawasi pembagian ancah, pengawasan pada pemanenan dan *mobile* mengelilingi areal. Kegiatan *controlling* cukup menyita banyak waktu dan tenaga, karena bagian ini merupakan hal yang paling penting dilakukan oleh asisten tanaman untuk mencapai hasil yang sudah ditetapkan oleh manajer kebun. Untuk presentasi terkecil dari penggunaan waktu produktif asisten tanaman 10%, yaitu kegiatan *administration*. Kegiatan tidak menyita waktu yang lama dan dapat dilakukan ketika asisten sedang melakukan kegiatan produktif lainnya. Penggunaan waktu asisten tanaman pada kegiatan tidak produktif (7,3%), dimana persentase terbesar (3%) digunakan untuk mengobrol, sedangkan persentase terkecil (1,8%) pada kegiatan membaca Koran. Untuk waktu pribadi asisten tanaman, persentase terbesar (7,6%) dilakukan untuk kegiatan makan dan minum.

Hasil penggunaan waktu produktif bagi asisten teknik pengolahan mencapai 83,6%, dimana terlihat pada Tabel 2 bahwa asisten tanaman memiliki berbagai kegiatan yang dilakukan selama pekerjaan dilakukan. persentase terbesar (41,5%) waktu produktif asisten teknik pengolahan terdapat pada bagian *controlling* yang terbagi pada beberapa kegiatan, yaitu pengecekan lapangan, pengawasan perbaikan, pengecekan bagian PKS, PPIS, CD, teknik umum dan koordinasi mandor CD serta teknik umum. Kegiatan *controlling* cukup menyita banyak waktu dan tenaga, karena bagian ini merupakan kegiatan utama yang dilakukan asisten untuk menghasilkan target yang dicapai dalam produksi atau pengolahan buah sawit. Untuk persentase terkecil dari penggunaan waktu produktif asisten teknik pengolahan 6,4%, yaitu kegiatan *administration*. Penggunaan waktu asisten teknik pengolahan pada

kegiatan tidak produktif (5,9%), dimana persentase terbesar (2,1%) digunakan untuk mengobrol, sedangkan persentase terkecil 1,8% pada kegiatan membaca Koran. Untuk waktu pribadi asisten teknik pengolahan, persentase terbesar 4,9% dilakukan untuk kegiatan makan dan minum.

Berdasarkan teori yang disampaikan oleh (Ilyas, 2011) bahwa waktu kerja produktif yang optimal mencapai 80%, dan dari hasil perhitungan *work sampling* didapatkan bahwa asisten tanaman mencapai waktu kerja produktif 80% dan asisten teknik pengolahan mencapai waktu kerja produktif 83,6%. Hal ini menandakan bahwa penggunaan waktu kerja oleh asisten tanaman sudah optimal dan beban kerja yang dimiliki sesuai dengan standar. Pada asisten teknik pengolahan menandakan penggunaan waktu kerja melebihi waktu kerja optimum yang mengindikasikan tingkat kelelahan dan beban kerja lebih tinggi.

Adanya indikasi kurangnya kompetensi karyawan dapat menyebabkan beban kerja menjadi cukup tinggi. Secara umum peningkatan kompetensi karyawan dapat meningkatkan efisiensi pekerjaan untuk mencapai hasil yang optimal ketika perusahaan mengalami kekurangan atau kelebihan karyawan (Suharyono dan Wiku, 2006; Dyne dan Graham, 2005). Untuk meningkatkan kompetensi karyawan perusahaan dapat melakukan pelatihan atau diklat secara rutin dan merata sesuai kebutuhan yang dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja tenaga kerja (Liani *et al.* 2013).

Kebutuhan Optimum Tenaga Kerja

Langkah-langkah dalam penghitungan kebutuhan tenaga kerja dapat dilakukan setelah hasil penghitungan beban kerja dilakukan. Buku panduan manual WISN (WHO, 2010), menuliskan langkah-langkah dalam perhitungan tenaga berdasarkan metode WISN, yaitu antara lain sebagai berikut:

a. Menetapkan waktu kerja tersedia

Waktu kerja yang tersedia bagi pegawai unit asisten tanaman dan asisten teknik pengolahan merupakan waktu kerja yang harus dipenuhi oleh pegawai dalam melakukan aktifitas pokoknya di unit masing-masing selama satu tahun. Pada penelitian ini waktu kerja yang digunakan delapan bulan dari bulan Januari hingga Agustus 2014 dengan rincian (A) hari kerja 161 hari, (B) cuti tahunan 12 hari, (C) pelatihan 20 hari untuk

asisten teknik pengolahan dan 15 hari untuk asisten tanaman, (D) hari libur nasional 13 hari, (E) absensi 3 hari, dan (F) waktu kerja 7,5 jam. Didapatkan waktu kerja tersedia pada asisten tanaman 878 jam tiap orang per delapan bulan atau 52.680 menit tiap orang per delapan bulan dan pada asisten teknik pengolahan sebesar 915 jam tiap orang per delapan bulan atau 54.900 menit tiap orang per delapan bulan.

b. Menyusun standar beban kerja

Standar beban kerja didapatkan dari waktu kerja yang tersedia yang ada dibagi dengan rata-rata waktu yang digunakan untuk menyelesaikan kegiatan pokok. Selama pengamatan dilakukan ada beberapa kegiatan pokok yang dicatat, yaitu pada asisten tanaman dengan kegiatan pokok *controlling*, *mentoring*, dan *administration* serta pada asisten teknik pengolahan kegiatan pokoknya adalah *controlling*, *mentoring*, *planning*, dan *administration*. Setelah melakukan perhitungan standar beban kerja, untuk asisten tanaman didapatkan hasil standar beban kerja untuk kegiatan pokok *controlling* 252,2; kegiatan *mentoring* 1089,8; dan kegiatan *administration* 1099,33. Pada asisten teknik pengolahan didapatkan hasil standar beban kerja untuk kegiatan pokok *controlling* 234,23; kegiatan *mentoring* 1317,49; kegiatan *planning* 697,14; dan kegiatan *administration* 1514,5.

c. Menetapkan standar kelonggaran

Standar kelonggaran merupakan waktu yang digunakan untuk melaksanakan kegiatan lain yang tidak berhubungan langsung, tetapi tetap bermanfaat bagi pegawai tersebut. Perhitungan terhadap standar kelonggaran yang ada bagi asisten tanaman 0,166 dan asisten teknik pengolahan 0,189. Sebanyak 16,6% waktu tersedia yang dimiliki oleh asisten tanaman selama bekerja delapan bulan dilakukan untuk melakukan kegiatan rapat dan evaluasi.

d. Penetapan kebutuhan tenaga

Hasil perhitungan WISN didapatkan total kebutuhan tenaga kerja optimum pada masing-masing unit, yaitu pada asisten tanaman dibutuhkan jumlah pekerja sebanyak empat orang dan asisten teknik pengolahan lima orang. Hasil perhitungan ini menunjukkan tiap unit membutuhkan tenaga kerja tambahan untuk menghasilkan hasil kerja optimum dan beban kerja tidak terlalu berat. Namun, kenyataan di lapangan berdasarkan

kebijakan perusahaan untuk asisten tanaman satu orang hanya bertanggungjawab pada satu areal (*afdeling*) dan pada asisten teknik pengolahan hanya terbagi dua *shift* dalam satu hari. Perhitungan kebutuhan pegawai berdasarkan metode WISN selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Perhitungan kebutuhan pegawai berdasarkan metode WISN

Kategori SDM	Tersedia	Kebutuhan optimum	Kelebihan/kekurangan
Asisten tanaman	6	4	(+) 2 orang
Asisten teknik pengolahan	3	5	(-) 2 orang

Saat ini formasi karyawan berdasarkan pada empat kebun yang diteliti memiliki enam asisten tanaman dan tiga asisten teknik pengolahan. Formasi ini tidak sesuai dengan hasil perhitungan kebutuhan optimum pegawai berdasarkan metode WISN.

Berdasarkan data yang diperoleh dari pihak personalia PTPN IV menunjukkan bahwa terjadi kekurangan yang cukup banyak pada asisten tanaman dan asisten teknik pengolahan. Kebutuhan optimum pada tiap kebun untuk asisten tanaman adalah empat orang sehingga kekurangan tenaga yang dirasakan saat ini dapat diatasi bila menggunakan formasi empat asisten tanaman pada tiap kebun karena kekurangan yang ada dilakukan dengan perhitungan enam asisten tanaman pada tiap kebun. Apabila perusahaan tidak melakukan rekrutmen dalam waktu dekat rotasi beberapa asisten tanaman ke bidang teknik pengolahan dapat mencukupi kebutuhan optimum yang ada saat ini.

Rasio Tenaga Asisten Tanaman dan Asisten Teknik Pengolahan

Dari hasil penghitungan jumlah tenaga yang seharusnya empat orang untuk asisten tanaman dan lima orang untuk asisten teknik pengolahan, sedangkan tenaga yang ada saat ini adalah enam asisten tanaman dan tiga asisten teknik pengolahan. Diperoleh rasio tenaga asisten tanaman menurut WISN adalah 1,5 dan untuk asisten teknik pengolahan adalah 0,6. Dalam buku User Manual WISN (WHO, 2010) dijelaskan bahwa jika rasio tenaga nilainya satu. Artinya, jumlah tenaga sesuai dengan tuntutan beban kerja (jumlah sudah mencukupi), sedangkan nilai rasio kurang dari satu mengindikasikan bahwa jumlah tenaga kerja tidak sesuai dengan beban kerja (kekurangan jumlah tenaga

kerja). Semakin kecil rasio WISN maka semakin besar beban kerja. Berdasarkan hal tersebut, mengindikasikan jumlah tenaga kerja pada asisten teknik pengolahan tidak sesuai dengan beban kerja yang ada karena beban kerja yang ada lebih besar dari jumlah tenaga yang tersedia saat ini di lapangan.

Implikasi Optimal Beban Kerja dan Kebutuhan Pegawai

Hasil penelitian yang dilakukan merujuk pada permasalahan yang diidentifikasi, pengoptimalan beban kerja dan kebutuhan tenaga kerja perlu dilakukan untuk meningkatkan kinerja dan capaian perusahaan dalam memenuhi target perusahaan. Dalam hal ini asisten tanaman dan teknik pengolahan mempunyai peran yang besar untuk mendukung kegiatan operasional kebun PTPN IV. Pengoptimalan ini dapat dilakukan dengan mengevaluasi beban kerja yang diberikan dan pengoptimalan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan.

Penelitian ini melihat bahwa asisten teknik pengolahan memiliki beban kerja yang tinggi. Beban kerja yang tinggi ini dapat memberikan tingkat kelelahan yang lebih sehingga kinerja tidak maksimal. Hal ini dikarenakan karena pada bidang asisten teknik pengolahan mengalami kekurangan tenaga dan pembagian *shift* yang tidak sesuai dengan standar yang ditetapkan. Pada dasarnya pembagian *shift* kerja seseorang adalah delapan jam per *shift*, namun pada kenyataannya di lapangan jadwal *shift* hanya dibagi menjadi dua *shift* yang seharusnya tiga *shift* dalam sehari jika mengacu pada jadwal kerja delapan jam per hari. Hal ini dirasakan cukup berat bagi para asisten teknik pengolahan dan memberi tingkat kelelahan yang cukup tinggi, serta memperbesar kemungkinan terjadinya kesalahan dalam melakukan pekerjaan karena berkurangnya tingkat fokus karyawan. Oleh karena itu, perlu dilakukan peninjauan ulang kebijakan dengan melakukan pembagian *shift* kerja sebanyak tiga *shift* untuk memberi hasil maksimal pada hasil kerja. Melihat pembagian *shift* yang hanya dibagi dalam dua *shift* dapat mengindikasikan bahwa adanya kekurangan tenaga kerja yang terjadi. Hal ini didukung dengan masih terdapatnya posisi yang kosong pada beberapa bidang pada unit kebun. Dalam mengatasi hal ini perusahaan melakukan kebijakan dengan memberi karyawan rangkap jabatan yang secara otomatis akan memberi tugas yang lebih besar lagi dari tugas yang sebelumnya.

Banyaknya terjadi kekosongan yang diakhiri dengan melakukan rangkap jabatan oleh perusahaan tidak lepas dari kegiatan pelaksanaan rekrutmen yang kurang terprogram dengan baik. Diketahui perusahaan melakukan dua rekrutmen terakhir pada tahun 2006 dan 2010, rentang waktu yang cukup lama ini dalam proses rekrutmen dapat memberikan kekosongan ketika beberapa karyawan sudah menghadapi masa pensiun. Perusahaan seharusnya melakukan perekrutan secara terprogram dan berkala selama setahun sekali atau dua tahun sekali untuk mengatasi kekosongan pada masa yang akan datang. Selain itu perusahaan perlu untuk menghitung ulang kebutuhan tenaga kerja dengan metode yang lain, karena metode penghitungan kebutuhan tenaga kerja yang dilakukan perusahaan saat ini dengan menggunakan metode *bottom up* tidak sesuai dengan kebutuhan tenaga yang sebenarnya.

Banyak pertimbangan bagi suatu perusahaan dalam melakukan rekrutmen salah satunya adalah masalah anggaran. Namun, dalam hal ini apabila rekrutmen masih tidak dapat dilakukan, perusahaan dapat melaksanakan pelatihan yang rutin pada bagian-bagian yang dirasakan memiliki beban kerja yang tinggi atau mengalami kekurangan tenaga. Pelatihan ini dapat meningkatkan tingkat kompetensi dan kinerja karyawan sehingga diharapkan dapat mencapai hasil kerja yang maksimal. Pada bidang-bidang yang membutuhkan tingkat keahlian yang tinggi seperti bidang teknik pengolahan, perusahaan seharusnya merekrut tenaga ahli operasional mesin pabrik untuk membantu meringankan kinerja asisten pada bidang ini.

Kenyataan di lapangan banyak ditemukannya karyawan yang ditempatkan tidak sesuai dengan kompetensinya, hal ini dapat berpengaruh pada hasil kerja. Oleh karena itu, sebaiknya perusahaan melakukan analisis jabatan untuk mengetahui kompetensi karyawannya dan pelatihan seperti apa yang dibutuhkan untuk mencapai hasil yang maksimal. Untuk mengetahui hal tersebut perusahaan perlu meningkatkan komunikasi pada tingkat manajer dan pelaksana tentang apa yang menjadi masukan, kebutuhan dan keluhan dari karyawan. Hal ini dapat dilakukan dengan melakukan wawancara, kunjungan rutin oleh perwakilan kantor pusat, atau pengisian kuesioner *online*.

Implikasi Manajerial

Sehubungan dengan pengoptimalan beban kerja dan kebutuhan pegawai maka perlu dilakukan identifikasi aspek-aspek Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berkaitan dengan hal tersebut yang didukung dengan informasi yang diperoleh peneliti dari selama kegiatan penelitian berlangsung. Aspek-aspek MSDM tersebut terdiri dari perencanaan rekrutmen, melakukan analisis jabatan, pelatihan dan pengembangan, komunikasi, evaluasi uraian pekerjaan

Adanya beban kerja yang tinggi pada karyawan dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan tersebut. Hal ini dapat disebabkan oleh beban kerja yang tinggi dan kurang optimalnya jumlah tenaga kerja yang tersedia, sehingga dapat berdampak pada kurang maksimalnya kinerja seseorang. Oleh karena itu, perlu dilakukan pengoptimalan beban kerja untuk meningkatkan kinerja seseorang.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Beban kerja yang dimiliki oleh asisten tanaman sudah sesuai dengan standar, namun hal yang sebaliknya terjadi pada asisten teknik pengolahan yang memiliki beban kerja yang tinggi. Adapun Penggunaan waktu yang dilakukan oleh asisten tanaman selama kegiatan dilakukan adalah sebesar 80% waktunya digunakan untuk kegiatan produktif, 12,7% untuk kegiatan pribadi, dan 7,3% untuk kegiatan tidak produktif. Di pihak lain, untuk asisten teknik pengolahan sebesar 83,6% untuk kegiatan produktif, 10% untuk kegiatan pribadi dan 5,9% untuk kegiatan tidak produktif. Standar optimum waktu produktif adalah 80%.

Perhitungan kebutuhan yang didapatkan berdasarkan rumus WISN didapatkan bahwa jumlah kebutuhan optimum asisten tanaman sebanyak empat orang dan asisten teknik pengolahan sebanyak lima orang. Jumlah tersebut tidak sesuai dengan jumlah pegawai yang ada saat ini.

Formulasi implementasi manajerial bagi PTPN IV, yaitu pembagian *shift* karyawan teknik pengolahan menjadi tiga *shift*, pengisian posisi jabatan yang kosong, pelaksanaan pelatihan untuk mandor dan asisten secara berkesinambungan, penempatan karyawan yang sesuai dengan kemampuan dan kompetensinya, pelaksanaan

rekrutmen yang terprogram, menghilangkan status rangkap jabatan, penambahan tenaga ahli dalam pengoperasian mesin pabrik, melakukan inspeksi rutin ke setiap kebun oleh perwakilan kantor pusat di medan

Saran

Dengan adanya beban kerja yang cukup tinggi dibutuhkan peninjauan ulang dalam penetapan formasi kebutuhan tenaga kerja untuk mencegah kejenuhan dan mengurangi tingkat kesalahan dalam melakukan pekerjaan. Penetapan kualifikasi pegawai yang dibutuhkan saat melakukan rekrutmen sebaiknya diperhatikan dengan serius untuk menghindari pencapaian yang kurang maksimal. Melakukan survei rutin yang berhubungan dengan segala keluhan dan masukan pegawai yang berkaitan dengan pekerjaan, khususnya dalam hal kebutuhan tenaga kerja, beban kerja dan kebutuhan akan pelatihan. Pada penelitian ini terdapat kelebihan pegawai pada asisten tanaman. Apabila perusahaan belum berencana untuk melakukan rekrutmen dalam waktu dekat, sebaiknya kelebihan pegawai tersebut dialokasikan pada unit asisten teknik pengolahan dengan mendapat pelatihan atau *training* yang berkaitan dengan bidang tersebut sebelumnya. Perlu dilakukannya penelitian lebih lanjut dengan menggunakan teknik *time and motion study* untuk mendapatkan hasil yang lebih akurat dan meminimalisir bias yang terjadi.

DAFTAR PUSTAKA

- Adawiyah W, Sukmawati A. 2013. Analisis beban kerja sumber daya manusia aktivitas produksi komoditi sayuran selada (studi kasus: CV Spirit Wira Utama). *Jurnal Manajemen dan Organisasi* 4(2): 128–143.
- Ade N, Nursalam, Djuari L. 2011. Kebutuhan riil tenaga perawat dengan metode WISN. *Jurnal Ners* 10(1):11–20.
- Brown KL, Pagel C, Pienaar A, Utley M. 2011. The relationship between workload and medical staffing levels in a paediatric cardiac intensive care unit. *Intensive Care Med.* 37: 326–333. <http://dx.doi.org/10.1007/s00134-010-2085-0>.
- Carayon P, Gurses AP. 2005. Factors engineering conceptual framework of nursing workload and patient safety in intensive care unit. *Intensive an Critical Care Nursing* 21: 284–301. <http://>

- dx.doi.org/10.1016/j.iccn.2004.12.003.
- Castro MMAJ, Stetz. 2007. The impact of deactivation uncertainty, workload, and organization constraints on reversist psychological well-being and turnover intentions. *Military Medicine* 172: 576–580. <http://dx.doi.org/10.7205/MILMED.172.6.576>.
- Daviaud E, Chopra M. 2008. How much is not enough? human resources requirements for primary health care: a case study from South Afrika. *Bulletin of The World Health Organization* 86: 46–57. <http://dx.doi.org/10.2471/BLT.07.042283>.
- Durham S, Merritt J, Sorrell J. 2007. Implementing a new faculty workload formula. *Nursing Education Prespective* 28: 184–189.
- Dyne VL, Graham JW. 2005. Organizational citizenship behavior; construct redefinition measurement and validation. *Academy Management Journal* 37(4): 765–802. <http://dx.doi.org/10.2307/256600>.
- Fitriani, Astien AK, Darwin D. 2011. Analisis kebutuhan tenaga berdasarkan beban kerja di instalasi farmasi RSUD Pasaman Barat tahun 2011. *Jurnal Universitas Andalas* 8(2): 158–162.
- Gidman W. 2011. Increasing community pharmacy workloads in england: cause and consequences. *International Journal of Clinical Pharmacy* 33: 512–520. <http://dx.doi.org/10.1007/s11096-011-9498-x>.
- Hasibuan, Malayu SP. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Helianty Y. 2014. Analisis kebutuhan jumlah pegawai berdasarkan analisis beban kerja. *Jurnal online Institut Teknologi Nasional* 1(4): 4–5.
- Hutagalung K, Gustumo A, 2013. Workload Analysis For Planning Needs Of Employees In The Corporate Administration Unit PT Timah (Persero) Tbk. *The indonesian journal of business administration* 2(19): 2290–2297.
- Ilyas Y. 2011. *Perencanaan SDM Rumah Sakit, Teori, Metoda dan Formula Cetakan Ketiga*. Depok: FKM UI.
- Kurnia E, Damayanti NA, Nursalam. 2011. Formula penghitungan tenaga keperawatan modifikasi FTE dengan model asuhan keperawatan profesional tim. *Jurnal Ners* 6(1): 11–21.
- Levin S, Frace DJ, Hemphill R, Jones I, et al. 2006. Tracking workload in the emergency departement. *Human factors* 48: 526–539. <http://dx.doi.org/10.1518/001872006778606903>.
- Liani D, Mangkuprawira M, Moelyadi M. 2013. Kebutuhan Pelatihan Penyuluhan Pertanian Berbasis Kompetensi Pada Badan Pelaksana Penyuluhan Kabupaten Sarolangun Provinsi Jambi. *Jurnal Manajemen dan Agribisnis* 10(3): 192–200.
- Mayang R, Arsi, Pratiwi SG. 2012. Analisis beban kerja untuk menentukan jumlah optimal karyawan dan pemetaan kompetensi karyawan berdasar pada job description. *Jurnal Teknik ITS* 1(1):10–16.
- Mcquide PA, Aitken RLK, Foster N. 2013. Applying the workload indicators of staffing need (WISN) method in Namibia: challenges and implications for human resources for health policy. *Human Resources for Health* 11: 64–68. <http://dx.doi.org/10.1186/1478-4491-11-64>.
- Rahardjo M. 2008. Analisis Pelaksanaan Pelatihan Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Penjualan Pada PT. X di Jakarta. *Jurnal Manajemen* 12(2):176–190.
- Suharyono MW, Wiku BBA. 2006. Analisis Jumlah Kebutuhan Tenaga Pekarya dengan *Work sampling* di Unit Layanan Gizi Pelayanan Kesehatan. Universitas Indonesia. *Jurnal Manajemen Pelayanan Kesehatan* 9(2):72–79.
- Syukraa HG. 2012. Analisis Kebutuhan Tenaga Berdasarkan Beban Kerja Dengan Teknik *Work sampling* Menggunakan Metode WISN di Unit Farmasi Rawat Jalan Krakatau Medika Hospital Cilegon 2012 [Tesis]. Depok: Universitas Indonesia.
- Sulistiya I, Suharto B. 2013. Analisis Perkiraan Kebutuhan Tenaga Kerja Rekam Medis Di TPPRJ Dengan Metode Wisn Di Puskesmas Mojolaban Tahun 2013. *Indonesian Journal on Medical Science* 2(1): 1–6.
- WHO. 2010. *Workload Indicator of Staffing Need*. Geneva: WHO Press.
- Yulhantoro E. 2008. Pengaruh beban kerja, jumlah pegawai, dan waktu standar terhadap disiplin kerja pada bagian tata usaha kepegawaian dan keuangan kantor wilayah departemen kesehatan propinsi jawa tengah [Tesis]. Semarang: Universitas Dipenogoro.